

管理職のマネジメント水準を向上させるための支援措置(現状の取組)

1. 管理職のマネジメント能力開発を支援する機会・情報提供

マネジメント能力を向上させるための研修等の取組として、内閣人事局では以下の取組を実施【詳細は第1回の資料4参照】

- ア) 幹部候補育成課程中央研修（課長補佐級・係長級）
- イ) 新任管理者セミナー
- ウ) 女性活躍・ワークライフバランス推進マネジメントセミナー

2. 人事評価制度を活用した管理職による的確なマネジメントの実現

人事評価は、期首・期末の面談等コミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、職員の士気を高め、職員の能力開発やスキルアップ、ひいては組織パフォーマンスの向上に寄与するもの。以下のツールで、面談における指導・助言の技術向上を図っている。

- ア) 人事評価に係る評価者講座：コーチングスキルを学び、ロールプレイで実践 資料2－参考1
- イ) 人事評価eラーニング：面談における会話の流れを動画で学習 資料2－参考2
- ウ) 人事評価マニュアル：期末面談の趣旨、留意点、会話の流れのポイントを明示 資料2－参考3

3. 管理職自身のマネジメントスタイルを変革させるための方策

民間企業でも、管理職に気づきを与え実践につなげるツールとして「多面観察」を実施している状況であり、それらの取組を参考に、平成27年度、内閣人事局内において、人事評価とは別に「マネジメントフィードバック」の試行を実施 資料2－参考4

人材育成に関する研修 ①

(人事評価に係る評価者講座)

人材育成に関する内容

テーマ	内容
1. 人事評価制度の理解	(1) オリエンテーション ①講師自己紹介 ②研修のねらいとスケジュール ③受講に当たっての留意事項
	(2) 国家公務員の人事評価制度を理解する DVD視聴
2. 評価の目線合わせ	(1) 評価の目線合わせ ①グループ内自己紹介、事前課題結果の共有化 ②評価の留意点、実施ステップ、評語区分解釈 ③評価検討 ④全体共有
	(2) 評価の考え方 ①考え方の説明 ②評価実施状況のセルフチェック
(休憩)	
3. 評価を人材育成に活かす	(1) 人材育成面における人事評価の意味 ①職員としての意味 ②評価者としての意味
	(2) モデルケースの部下指導を考える ①事前課題の共有と部下の育成課題と能力開発方法の検討 ②講師解説
	(3) コーチングスキル ①IメッセージとYOUメッセージ ②傾聴 ③質問と発問 ④オープン型とクローズ型の使い方
	(4) 面談ロールプレイ ①演習方法の説明 ②シナリオ作成 ③配役(上司・部下・観察者)と順番の決定 ④ロールプレイ実施
4. 研修のまとめ	(1) グループ内意見交換
	(2) 質疑応答

開催実績

・ 本府省等課室長級	： 11回開催
・ 本府省等課長補佐級	： 11回開催
・ 地方機関管理職	： 68回開催
計	： 90回開催

人事評価に係る評価者講座

(目的)

評価者の目線合わせや人事評価を人材育成に活用する手法等を学ぶことを通じ、評価者としての能力向上を図るとともに、被評価者の能力開発やスキルアップ、ひいては組織パフォーマンスの向上を図ることを目的とする。

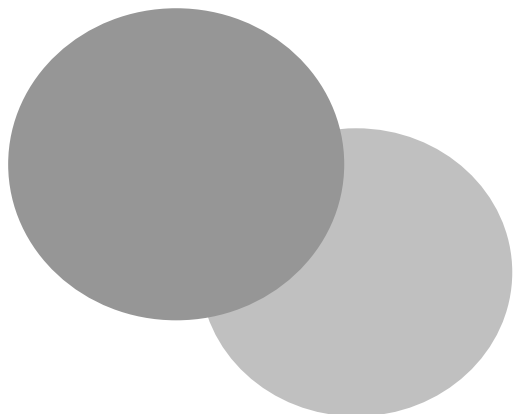
(対象者)

本府省等課室長級、本府省等課長補佐級、地方機関管理職

(研修形式)

講演形式・討議形式

平成 28 年度



評価者講座

内閣人事局

【講座テキスト 抜粋版】

2016 年7月 ～ 2017 年2月

目 次

I 評価の目線合わせ	1
1. 事前課題 1 の検討（モデル事例の部下を評価する）	
2. 評語のレベル感	
3. 評価に当たっての留意点	
4. 評価実施の基本ステップ	
II 評価を人材育成に活かす	5
1. 人事評価と人材育成	
2. 事前課題 2 の検討（モデル事例の部下指導を考える）	
3. 面談ロールプレイの模擬体験	
4. フィードバック面談のスキル	
III 事後課題	11
1. 人事評価の運用状態（自己チェック）	
2. 評価エラーの傾向（自己分析）	
3. 評価エラーとその対応方法（解説）	

Ⅱ 評価を人材育成に活かす

1. 人事評価と人材育成

■人材育成面における人事評価の意義

人事評価は、部下（被評価者）自身が当期の業務遂行状況を振り返り、その経験や反省を次期以降の業務遂行に反映させることや、自らの強み・弱みへの気づきを通じて自発的な能力開発等を促すなど人材育成の意義を有していると同時に、評価の過程における評価者と被評価者の間におけるコミュニケーションや評価結果に基づく指導・助言を通じ、組織内の意識の共有化や業務改善等にも寄与するものです。

評価者の皆様におかれては、人事評価が「任用、給与、分限等あらゆる側面で活用する能力・実績主義の人事管理を行う基礎」であるとともに、「組織パフォーマンス（行政サービス）の向上」にも寄与する“国家公務員制度の中でも非常に重要な役割”であることを十分に認識していただくことが肝要です。

2. 事前課題2の検討（モデル事例の部下指導を考える）

「事前課題2」の各自の見解をグループ内で話し合い、この部下について“更に伸ばして欲しい点（強み）”と“期待に届かず改善が必要な点（弱み）”の内容と、「育成的働きかけ」をどうするか、グループとして決めてください。できるだけ重点やポイントとなる内容に絞ってください。

（ 分間）

	内容（一つに絞る）	上司としてどのような「育成的働きかけ」(注)をするか？
良好ではあるが更に伸ばして欲しい		
期待に届かず改善が必要		

(注)「育成的働きかけ」とは、部下(被評価者)の職務行動や姿勢をより望ましいものに変えていくための上司としての支援や指導内容のことです。

上記の内容をどのような言い方で相手に伝えるかは、後ほど考えます

ケーススタディ:モデル事例 A

1. 本人(被評価者)のプロフィール

氏名	大澤 絵里子	所属	制度所管部署	現所属経過年数	1年3か月
年齢	35歳	職名	課長補佐	現職名経過年数	4年

(モデル事例A) このモデル事例は、本府省等課室長級コースのモデル事例です

2. 担当業務

(1) X制度を所管する担当課長補佐として、主に以下の業務に従事。

- ① X制度について、制度改正の企画・立案を行い、必要な法律改正案を作成する。
- ② X制度について、制度の理解増進を進めるため、毎年、全国10か所で、関係者に対する研修会を実施する。
- ③ X制度に関する、国会対応、照会対応等。

3. 業績目標(概要)

(1) X制度に関する制度改正(法律改正)

X制度に関して、これまでの検討を踏まえて5月までに制度改正の内容を検討・策定し、10月の臨時国会冒頭に制度改正案(法律の改正案)を国会提出できるよう、7月を目的に法律改正案を策定し、関係者との調整等を9月中旬に終える。

(2) X制度運用に関する関係者研修会の実施

今年度のX制度運用に関する関係者研修会について、6月までに実施概要を定め、7月から実施する。

4. 特記事項

- ・他のメンバーは野立課長、岩井係長、木元係員
- ・木元係員は、育児の関係で勤務時間が変則的(通常の職員よりも早く帰宅する)になっている。

5. 行動事実<作成者:野立課長>

評価者が把握した行動事実

X制度に関する制度改正の検討に当たって、

- 1 ・諮問機関から改善すべきと指摘された点のみならず、制度利用者側からのニーズを把握するため、自発的に、特定の関係者ではなく様々な立場の制度利用者からのヒアリングを実施していた。
- ・利用者ヒアリングから、X制度の申請手続きの簡素化に関する課題を見出し、その対応策について、組織や上司の方針も確認しながら、具体的に改正内容に反映させていた。

X制度に関する法律改正案の策定に当たって、

- 2 ・法制局審査等の法令に基づく改正に必要な事務手続を遵守し、適切に行った。

X制度に関する法律改正案の法制局審査の過程において、

- 3 ・条文改正自体は比較的軽微なものであり指摘は少なかったが、制度構築の経緯や具体的な運用事例など、予め想定される事項について説明を求められた際、裏付けとなる客観的材料や資料を準備しておらず、理解を得るのに時間を要していた。
- ・法制局からの指摘への対応に当たって、関係府省間での調整が必要となった際、当初は詳細な説明を行わずに対応依頼を行ったことから、先方が作業に着手してくれなかったが、期限が迫ったため直接出向き、改めて作業のポイントを丁寧に説明したことで、その後は協力的な関係を構築した。

X制度に関する法律改正案の関係者との協議において、

- 4 ・A省から修正意見が出された際、修正の意図、判断のポイントなどの情報収集を行い、自分だけで判断すべきでない点を切り分け、その点について野立課長に判断を仰いだ。
- ・B庁から出された修正意見の調整について、岩井係長に任せ、岩井係長に任せた事実として、補佐としての判断を求められた際に具体的な指示を出していないときがあった。

X制度運用に関する関係者研修会の実施に向けた事務を進めるに当たって、組織の意思決定により実施方針に変更があった際、

- 5 ・急ぎ対応が必要であったにも関わらず、岩井係長中心に進めようという方針に固執し、岩井係長からの対応案を待っていた。
- ・実施方針の変更で業務量が増えることが見込まれたため、係として優先順位の低い××業務の業務フローを改善する工夫を行った。

X制度運用に関する関係者研修会の実施に向けた事務作業を進める中、

- 6 ・××業務の業務フロー改善に伴い岩井係長の担当業務は縮小する一方、一時的に木元係員の担当業務が増大することが見込まれたため、岩井係長と木元係員の業務分担を見直し、木元係員の一部業務を岩井係長に担当してもらうこととした。
- ・法律改正に係る業務が忙しい時期には、自分に相談する案件は最小限にするよう指示をし、部下の岩井係長が必要としている指示を充分出していないときがあった。

3. 面談ロールプレイの模擬体験

(1) ロールプレイの準備

先ほどのグループワークでモデルケースの部下に対する指導内容を検討しました。ここでは、それを前提に部下にフィードバックを行い、意識の共有を行う体験学習をしてみます。もし、ご自身がこのケースの評価者であったなら、どのように部下にフィードバックをするかを考えてみましょう。

① 個人検討

- ・次ページの「面談ロールプレイ（準備シート）」を記入します。このメモ内容に基づいてロールプレイを行います。このメモは、相手役（部下役）には見せません。自分がロールプレイをする際の覚えとして簡潔に記述してください。演習ですので失敗を恐れず、自由にシナリオを作ってください。（ 分間）

② 3人組みを作ります。

- ・グループを3人ずつ2組に分けてください。3人の役割は「上司役」、「部下役」及び「観察者」です。（3人組ができないときには2人組にして、部下役が観察者を兼務します）
- ・講師が進行を行いますので、順次、役割を交替しながらロールプレイを計3回行います。まずは、下表に配役を決めてください。

【配役】3人（2人）で相談し、下表に氏名を記入する。

Play	上司役	部下役	観察者
1st（1組目）			
2nd（2組目）			
3rd（3組目）			

(2) ロールプレイの進め方

- ① 上司役は、先ほどご自身が作ったメモ（面談ロールプレイの準備シート）を基本にしながら面談を行います。部下役の方も自由に発言し、積極的にやり取りを行ってください。
- ② プレイは1回（ 分間）です。講師がストップの合図をするまで会話を続けてください。この時間内で最後まで話の決着をつける必要はありません。（ストップの声が聞こえたら、途中で話を終えても構いません）
- ③ 観察者と部下役の方は、「もし自分が実際の部下だとして、今のようなフィードバックを受けたらどのような気持ちになるか」をプレイの後にフィードバックします。自分が感じたことを上司役の方に伝えてください。その際、「面談ロールプレイの振り返り」シートを活用してください。フィードバックやアドバイスの交換は（ 分間）です。
- ④ フィードバックが終わったら役割を交替し、2回目（3回目）のプレイを行います。

面談ロールプレイ（準備シート）

- ・ 講座前半の演習「評価の目線合わせ」では、モデル事例の部下のプラス評価（強み）とマイナス評価（弱み）の内容が明らかになりました。また、後半の「モデル事例の部下指導」の検討を通じて、この部下の“育成的働きかけ”の内容を決定しました。それらを前提に、今度は、いかにその内容を本人に伝えていくかを考えましょう。

区分	内容
1. 面談の導入	今期のねぎらいと感謝。この面談の目的を簡単に確認する
2. 良好ではあるが更に伸ばして欲しい	とりあげた内容 上司としての育成的働きかけ
3. 期待に届かず改善が必要	とりあげた内容 上司としての育成的働きかけ
4. クロージング	今後へ向けた期待と激励

* 今回の演習では、上記の2・3を中心に進めてください。

面談ロールプレイの振り返り

区分	チェックポイント		1st	2nd	3rd
面談の導入	①	オープンに話しやすい雰囲気を作っていたか(あいさつ、相手の労をねぎらう等)			
	②	この面談の目的や位置付けを説明・確認したか			
	③	上司として、今期の振り返り結果や組織全体の状況説明をしたか			
聴く姿勢	④	聴くべきときには聴くことに徹し、途中で口を挟むなどはなかったか(傾聴を意識していたか)			
	⑤	相手の気持ちを無視したり威圧するような態度はなかったか			
	⑥	質問や発問を準備し、相手の考えを引き出していたか			
話しかた	⑦	相手の名前と呼ぶなど、親しみやすい姿勢で話していたか			
	⑧	相手の疑問に対して十分に説明したか			
	⑨	Iメッセージ等を活用し、上司として期待している育成課題や要求内容を明確に伝えたか			
職務行動のフィードバック	⑩	本人に期待されている職務レベルや要求されている役割を理解させたうえで、評価結果をフィードバックしたか			
	⑪	今期の職務活動の事実に基づいてフィードバックしていたか			
	⑫	特にマイナス評価の場合には、その理由や根拠を説明したか			
	⑬	上司である自身の支援不足や物足りなかった点を確認したか			
面談の終了	⑭	最後にまとめと確認を行い、今後の育成課題や成長課題についてお互いが合意したか			
	⑮	来期への期待をはっきりと伝え励ます言葉はあったか			

【チェック記号】 ○：とてもよい △：少し気になる ×：ぜひ改善してほしい

4. フィードバック面談のスキル

■コーチング・スキルの活用

(1) Iメッセージを使ってみる

主張する方法～「Iメッセージ」

・主語を「I=私」にするメッセージの伝達方法

Iメッセージでは、
「自分がどのように感じているか(感想)」
「なぜそのように感じているか(説明)」
「どうして欲しいのか(依頼)」
という3つの要素を入れて話すので、感想と説明と依頼
をミックスしてメッセージを発信していく。

・相手に対して「あしろ」「こうしろ」というのではなく、自分自身の想いを率直に伝えることで相手の共感を得やすくなる。

・「あなたメッセージ」で相手を断定するのではなく、「私は・・・と思う」「私は・・・と感じている」と主語を私にした文で相手にメッセージを伝えていく。

Iメッセージの例

上司の「Youメッセージ」(悪い例)
キミは係長なのだから、自分の担当職務のことばかりじゃなく
もっと「メンバーの育成」という視点をもってもらいたいね！



上司の「Iメッセージ」(良い例)
私は、うちの課の若手があまり成長していないことにはがっかりしているんだ。
(感想)
業務改善も掛け声ばかりでなかなか実践できていないし、結果的に業務サービスも向上しているとは思えない。私を含め、皆忙しくてなかなか若手のサポートが出来ていないのが原因かもしれない。(説明)
君も忙しいだろうが、これまでのキャリアを活かしてもう少しメンバーの育成という視点を意識して仕事に取り組んでみてくれないだろうか？(依頼)

(2) 傾聴する

①積極的に聴いていることを相手に伝える

- ・身体を相手のほうに向ける
- ・相手の顔を見る
- ・うなづく
- ・相づちを打つ

②相手が言っている内容を理解できたことを相手に伝える

- ・繰り返す／言い換える 「それは〇〇ということですね」
- ・確認の質問をする 「それは、〇〇という意味ですか」
- ・同意する 「なるほど、確かにそうですね」
- ・まとめる／要約する 「今のお話は、〇〇と〇〇と〇〇の3点がポイントだということですね」
- ・展開する 「なるほど、そのように考えてみれば、〇〇ということも大事になってきますね」

(3) 発問する

①発問とは

質問：上司が答えを知ることがを目的にメンバーに尋ねる（上司は答えを知らない）

発問：上司が答えを知っている場合でも、相手に考えさせることを目的に問いかける

②発問の方法

- ・最初は答えやすいものから始め、順次難しい内容の発問をしていく
- ・ある程度、体系だった発問をおこなう
- ・クローズ発問とオープン発問を使い分ける

評価者講座

【スクリーン投影教材 抜粋版】

2016年度（平成28年度）
内閣官房 内閣人事局

主張する方法～「Iメッセージ」

主語を「**I = 私**」にするメッセージの伝達方法

Iメッセージでは、

「自分がどのように感じているか（感想）」

「なぜそのように感じているか（説明）」

「どうして欲しいのか（依頼）」

という「3つの要素」を入れて話すもので、感想と説明と依頼をミックスしてメッセージを発信していく。

- ・相手に対して「ああしろ」「こうしろ」というのではなく、自分自身の想いを率直に伝えることで相手の共感を得やすくなる。
- ・「あなたメッセージ」で相手を断定するのではなく、
「私は・・・と思う」、「私は・・・と感じている」と主語を私にした文で相手にメッセージを伝えていく。

I メッセージの例

上司の「Youメッセージ」（悪い例）

キミは係長なのだから、自分の担当職務のことばかりじゃなくもっと「メンバーの育成」という視点をもってもらいたいね！



上司の「Iメッセージ」（良い例）

私はね、うちの課の若手職員があまり成長していないことに、実はガッカリしているんだよ。……………（感想）

業務改善も掛け声ばかりで、なかなか実践できていないし、結果的に業務サービスも向上しているとは思えない。

私を含め、皆忙しくてなかなか若手のサポートが出来ていないのがその原因かもしれないね。……………（説明）

君が忙しいことは承知しているが、これまでのキャリアを活かして、もう少し、メンバーの育成という視点を意識しつつ、今後は仕事に取り組んでほしくないだろうか？ ……（依頼）

聴きかたの技法

技法1 積極的に聴いていることを相手に伝える

- ・ 身体を相手のほうに向ける
- ・ 相手の顔を見る
- ・ うなづく
- ・ 相づちを打つ

技法2 相手の言う内容を理解できたことを相手に伝える

- ・ 繰り返す／言い換える …「～ということですね」
- ・ 確認の質問をする ……「それは、～という意味ですか」
- ・ 同意する ……「なるほど、確かにそうですね」
- ・ まとめる／要約する ……「今のお話は、～と～と～の3点がポイントということですね」
- ・ 展開する ……「なるほど、そのように考えてくれば、～ということも大事になってきますね」

発問のスキル

●発問と質問

質問：質問者は答えを知らない

発問：質問者は答えを知っているが、相手に考えてもらうために、問いかける

●クローズ型とオープン型

クローズ型：答えの範囲が限られている問い。
(二者択一の質問等)

オープン型：答え方が自由なもので相手に自由に話してもらう

発問の意図

- ① 部下の自律学習を促進する
- ② 部下の問題解決能力を育てる
- ③ 異なる立場や大局的立場でものを考える

ロールプレイ 部下の気持ち

1. 気持ちは伝わってくるが、何を要請されているのか、**よくわからない**。
2. 部下の置かれた現実や状況について**理解**を示してほしい。
3. 上司として、こういった**支援**を用意しているのか示してほしい

人材育成に関する研修 ②

(人事評価 e ラーニング)

人材育成に関する内容

テーマ	内容
第 1 章 総論	1. なぜ、人事評価を行うのか
	2. 人事評価を巡る情勢
第 2 章 人事評価の概要	1. 人事評価の基本的な手順と留意事項
	2. 能力評価
	3. 業績評価
第 3 章 期首手続	1. 業績目標の設定
	2. 目標設定の主な視点
	3. 困難度と重要度
	4. 期首面談
第 4 章 期中	1. コミュニケーションとマネジメント
	2. 評価事実の収集
第 5 章 期末手続	1. 評価の流れ
	2. 評語の付与
	3. 評語の付与に当たっての留意点
	4. 評語のレベル感
	5. 評価エラー
	6. 評価結果の開示
	7. 期末面談
第 6 章 人事評価の活用等	1. 評価結果の活用
	2. 成績不良者に対する改善措置
	3. 苦情相談・苦情処理
第 7 章 その他	◇. ワークライフバランスの推進 ①
	◇. ワークライフバランスの推進 ②
	◇. 人事評価マニュアルの活用

開催実績

- ・ 第 1 期：平成27年10月26日～11月26日
- ・ 第 2 期：平成28年 1 月25日～2 月25日

人事評価 e ラーニング

(目的)

人事評価の目的や考え方、適正な評価手順など、評価制度に係る“統一的理解が求められる内容”を反復学習（定期点検）することを通じ、人事評価の仕組みを円滑・着実に機能させることを目的とする。

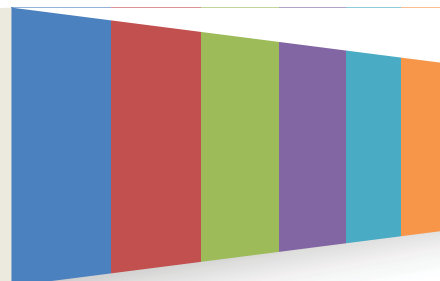
(対象者)

人事評価の評価者となっている全職員

(研修形式)

インターネット上での個別学習形式

人事評価（評価者向け） eラーニング



【抜粋版】

2016年度（平成28年度）
内閣官房 内閣人事局

目次

第1章 総論	1	第5章 期末手続	33
1 なぜ、人事評価を行うのか？	2	1 評価の流れ	34
2 人事評価を巡る情勢	3	2 評語の付与	35
第1章 確認テスト	4	3 評語の付与に当たっての留意点	39
第2章 人事評価の概要	5	4 評語のレベル感	40
1 人事評価の基本的な手順と留意事項	6	5 評価エラー	48
2 能力評価・業績評価	7	6 評価結果の開示	53
第2章 確認テスト	8	7 期末面談	54
第3章 期首手続	9	8 ケーススタディ	58
1 業績目標の設定	10	9 期末面談における会話の流れ（例）	64
2 目標設定の主な視点	11	まとめ	80
3 困難度と重要度	12	第5章 確認テスト	81
4 期首面談	13	第6章 人事評価の活用等	82
5 ケーススタディ	15	1 評価結果の活用	83
第3章 確認テスト	21	2 成績不良者に対する改善措置	86
第4章 期中	22	3 苦情相談・苦情処理	87
1 コミュニケーションとマネジメント	23	第6章 確認テスト	88
2 評価事実の収集	24	第7章 その他	89
3 ケーススタディ	25	ワークライフバランスの推進	90
第4章 確認テスト	32	国家公務員の人事評価 Q & A	92
		総合テスト	95
		確認テスト・総合テスト解答	98

○ 評価結果の根拠となる事実に基づく指導・助言を行う

- ・能力評価の個別の評価項目や個別の業績目標ごとに個々にコメントする、所見欄の内容についてコメントするなど、可能な限りきめ細やかなものとなるよう努める。
- ・今後の業務遂行に当たっての具体的改善点等を提示する。
- ・自身の強み・弱みを理解してもらう。

評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じ、

- ・組織内の意識の共有化、業務改善等に結び付ける
- ・職員個々のモチベーションを維持・向上するとともに、自発的な能力開発を促す

➡ 職員個人の人材育成、組織のパフォーマンスの向上

54

流れ

仕事の振り返りを正しく行う。

評価は、組織・担当部署としての本人の仕事への取り組み姿勢の見方である（評価者個人の見方ではない）。

振り返りを踏まえ、今後の仕事に向けて心がける点を伝える。

組織・担当部署の目指すものと、本人の仕事を結びつける。

本人の仕事についての考えをくみ上げ、できる限りのサポートを行うことを伝える。

上司としての「思い」を伝え、人間関係を強固なものにする。

導入
(緊張を解く話等)

良かった点を
率直にほめる

承認

部下に反省点を
語らせる

傾聴

質問

問題点を率直に
伝える

フィードバック

育成のための助言
情報提供

アドバイス

合意形成を図る

留意点

1. 部下の人間性を尊重する

部下の取った「行動」と「人間性」を区別して話を進める

2. 関心を表に出し、共感的に反応する

- ・相手の言葉を繰り返す、要約することで「傾聴」し、
- ・相手が話しやすくなるような「質問」をし、
- ・相手の方を見る、あいづちをうつ等の共感的な態度で「承認」する

➡ コミュニケーションスキル

3. 協力・支援を伝える

- ・「困った時にはいつでも相談にのるよ」
- ・「未経験の仕事の進め方については一緒に考えよう」など

56

留意点

4. 曖昧・いい加減な説明をしない

- ・「たぶん〇〇とかに原因があったんじゃないの？」
- ・「だいたいこんな感じかな」「とりあえず〇〇をやっておけば？」など

5. 高圧的な態度をとらない

- ・腕組みをしてふんぞり返る、一方的に話し、相手に話をさせない、
- ・相手の話をさえぎる・・・など

6. 相手の人間性を否定しない

- ・「そんなことだからおまえはだめなんだ！」
- ・「考えていたイメージと違うことが多いんだよね」
- ・「だからいつまでたってもおまえはこんな仕事しかできないんだ」など

7. 相手に迎合しない

- ・思ってもいないのにほめる・・・など
- ・「自分は高い評価をつけたんだけど上司が調整して・・・」など

57

◆第1段階 評価者と被評価者の関係構築

- 聴くための態勢をとる
- 被評価者に対する関心を示す
- 話しやすい環境を作る



【評価者】

久保さん、今期もお疲れ様でした。
業務マニュアルの作成の件は、しっかりと対応していましたね。

※ ねぎらいの言葉を伝え、相手の良いところを言葉に出して伝えます



【被評価者】

無事に終わって、ほっとしました。事前に準備していたおかげで、思っていたより、スムーズに進みました。



【評価者】

今回の業務マニュアルは、久保さんが初めて担当する業務内容が含まれていたから、大変なことも多かったと思うけど、うまくいって、本当に助かりました。ありがとう、久保さん。

※ 相手に対する関心を示します

64

◆第1段階 評価者と被評価者の関係構築

- 聴くための態勢をとる
- 被評価者に対する関心を示す
- 話しやすい環境を作る



【被評価者】

はい、こちらこそ、ありがとうございます。

65

◆第2段階 取組状況等の確認（必要に応じて、被評価者から業務の取組状況等を説明）

- ・ 自己申告内容や評価事実に含まれる不明点を解消する
- ・ 目標を上回った（下回った）場合の原因について、被評価者側の認識を確認する



【評価者】

じゃあ早速、期末面談を始めたいと思います。最初に、自己申告の内容について、いくつか質問をさせていただきます。まず、この点については、予定通り目標を達成できたということで、合っていますか？

※ 話の導入部分では、答えが「はい」「いいえ」等に限定される「クローズ型の質問」が、相手の発言を促すことに有効です



【被評価者】

はい、そのとおりです。



【評価者】

あと、こちらの件については、久保さんご自身は、どう考えていますか？

※ 相手の考えを引き出すため、答え方が限定されない「オープン型の質問」も行い、相手により深く考えてもらいます

66

◆第2段階 取組状況等の確認（必要に応じて、被評価者から業務の取組状況等を説明）

- ・ 自己申告内容や評価事実に含まれる不明点を解消する
- ・ 目標を上回った（下回った）場合の原因について、被評価者側の認識を確認する



【被評価者】

そうですね…。この件については、4月から9月までの業務で、問題点が明らかになっていますので、12月までに対処したいと考えています。



【評価者】

わかりました。問題点について、もう少し具体的に説明をしてもらえますか？

※ 一方的に話をするのではなく、キャッチボール形式で話を進めます



【被評価者】

はい。問題点については3点ありまして、まず1点目は……

67

◆第3段階 評価結果の開示（開示を希望し、面談時において開示する場合）

- ・ 評価者による評価とその根拠を説明する



【評価者】

久保さん、評価結果については、開示を希望しますか？

【被評価者】

はい、お願いします。



【評価者】

まず、能力評価についてですが、「新しい課題に対して対応策を考える」という点は、久保さんの能力が十分に発揮されていて、とても良かったと思います。

一方で、マニュアル作成で大変だったことは理解していますが、「部下の育成・アドバイス」という点については、組織にとって大切なことですので、久保さんには更に取り組んでほしいと考えています。評価結果ですが、全体評語はBです。

※ 受け取った相手が理解でき、これを契機に自分自身の言動を変化させ、今後の課題に対応ができるよう、具体的な内容を伝えます（曖昧な伝え方は×）



【評価者】

また、業績評価についてですが、目標1の「業務マニュアルの作成」については、当初の予定どおり達成して、目標をクリアしましたね。そのほか、いずれの目標も係長として求められるレベル感で“おおむね”目標を達成しましたので、こちらも全体評語はBです。

68

◆第4段階 評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- ・ 評価に対する認識をすり合わせる
- ・ 今後強化すべき点を話し合う
- ・ 次期の課題について認識を共有する



【評価者】

評価結果について、何か質問はありますか？



【被評価者】

北沢課長、業績目標2の「届出審査の対応」についてですが、この目標についても、自分の中では頑張って対応したつもりなのですが、なぜ全体評語が「通常」のBとなるのですか？



【評価者】

久保さんの頑張り、そして目標を達成したことは、私も認めるところです。が、国家公務員の人事評価の制度上、「よく頑張った」ことのみでは、Aを付けることができないルールとなっています。

※ 評価に対する認識を相手とすり合わせます。ただ「よく頑張った」ことのみをもって、Aの「通常より優秀」レベル感とはならないことは、評価者も注意が必要です

69

◆第4段階 評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- ・評価に対する認識をすり合わせる
- ・今後強化すべき点を話し合う
- ・次期の課題について認識を共有する



【評価者】

Aの評価ですが、「通常より優秀」のレベル感とされており、そのためには、“職位のポスト”、つまり久保さんの場合は、「係長として求められた以上の役割を果たす」ことが基準とされています。久保さんは、これについて、どのように考えていますか？



【被評価者】

言われると確かに、「通常より優秀」なレベルまでには到達していません。わかりました。あと、今後のためにお聞きしますが、Aの「通常より優秀」のレベル感になるには、どうすればいいのでしょうか？



【評価者】

能力評価については、久保さんの場合、「課題への対応」という点については、求められる行動が確実にとられているので、次は「業務の遂行」、特に先ほどお伝えした“部下の育成”について、一層の向上を目指すといいと思いますよ。

※ 今後強化すべき点について、人材育成の観点からの「アドバイス」として伝え、次期に向けた課題の認識を共有します

70

◆第4段階 評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- ・評価に対する認識をすり合わせる
- ・今後強化すべき点を話し合う
- ・次期の課題について認識を共有する



【評価者】

業績目標については、職位のポスト相当の目標をBの「通常」のレベル感として設定しますので、Aの「通常より優秀」なレベル感に達するには、今お話したように、ポストに求められた以上の役割を果たすことと、そして、評価期間において目標を継続的に上回る“力”があることを説明する必要があります。



【被評価者】

なるほど。課長、よくわかりました。次の期間は、意識して取り組みたいと思います。



【評価者】

期待しています。
ところで久保さん、私からもいいかしら？

※ 相手にチャレンジしてほしいことを伝える際に有効な、主語を“私”として伝える「I（アイ）メッセージ」を見てみましょう。（Iメッセージでは「私は…と思う」、「私は…と感じている」と相手に伝えます。）

71

◆第4段階 評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- ・ 評価に対する認識をすり合わせる
- ・ 今後強化すべき点を話し合う
- ・ 次期の課題について認識を共有する



【被評価者】

はい、何でしょうか？

※ I メッセージのポイントは、

- ① 自分がどのように感じているのか（感想）
- ② なぜそのように感じているのか（説明）
- ③ どうしてほしいのか（依頼）
- ④ 上司として何ができるのか（支援）

の4点です。



【評価者】

“部下の育成”のことなのですが、うちの部屋の若手職員があまり成長していないようで、実は私、とても気になっています。

※ I メッセージのポイント①

自分がどのように感じているのかを伝える（感想）

72

◆第4段階 評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- ・ 評価に対する認識をすり合わせる
- ・ 今後強化すべき点を話し合う
- ・ 次期の課題について認識を共有する



【評価者】

私も含め、みんな忙しくて、なかなか若手職員のサポートが出来ていないことが原因かもしれませんね…

貴方が忙しいことは、私もよくわかっています。

けど、係長として若手に一番距離が近い久保さんには、もう少し若手職員の育成という視点を意識して、今後の仕事に取り組んでほしいと考えています。

※ I メッセージのポイント②

なぜそのように感じているのかを伝える（説明）

I メッセージのポイント③

どうしてほしいのかを伝える（依頼）



【評価者】

もちろん、今後の課題として私もちゃんと対応しますので、何かあれば、いつでも相談してください。私も何かあれば、久保さんに相談します。

※ I メッセージのポイント④

上司として何ができるのかを伝える（支援）

73

9 期末面談における会話の流れ（例）

◆第4段階 評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- 評価に対する認識をすり合わせる
- 今後強化すべき点を話し合う
- 次期の課題について認識を共有する



【被評価者】

はい、わかりました。アドバイス、ありがとうございます。
若手職員の育成にも意識して、今後の仕事に取り組みたいと思います。

※「ああしろ」「こうしろ」と命令するのではなく、自分の意見として伝える「Iメッセージ」で話すことで、押し付けではない印象で相手に伝えられます

74

9 期末面談における会話の流れ（例）

◆第5段階 意見交換

- 次期の目標について認識を共有する
- 被評価者の心残りを解消する



【評価者】

次の期間では、どんなことに“力”を入れていきたいと、久保さんは考えていますか？

※ 次期の目標について認識を共有します



【被評価者】

関係企業からの制度についての質問と、その回答をデータベース化することで、今後の問合せに素早く対応できるよう、情報を整理したいと考えています。



【評価者】

そう、それは良い考えですね。最近、質問も増えてきているし、ぜひ取り組んでください。係員にも応援をお願いすればいいと思うわ。
それと、今回、明らかになった問題点については、12月までに対処するということですが、どのように進める予定ですか？

※ 理由・原因を相手に「詰問」するのではなく、今後どうしたらできるか、何をすればよいのかを問います

75

9 期末面談における会話の流れ（例）

◆第5段階 意見交換

- ・ 次期の目標について認識を共有する
- ・ 被評価者の心残りを解消する



【被評価者】

まずは問題点の原因を整理し、その解決策を関係部署と検討をした上で、一つ一つ、着実に問題点を解消していきたいと考えています。その際は改めて、北沢課長に相談させていただきます。



【評価者】

はい、わかりました。
あと、私は「管理システムの運用業務」を経験しておく、この仕事を進める時に役立つと思うけど、久保さんは、どう思いますか？

※ 相手の成長のため、これまでとは別の行動を求める際にも、「Iメッセージ」が有効です。「私は…と思う」、と話すことで、押し付けではない印象で相手に伝えられます（命令口調は×）



【被評価者】

管理システムの運用については、今の業務との関連も強いので、機会があれば、やってみたいと思っていました。ぜひお願いします。

76

9 期末面談における会話の流れ（例）

◆第5段階 意見交換

- ・ 次期の目標について認識を共有する
- ・ 被評価者の心残りを解消する



【評価者】

わかりました。では「管理システムの運用業務」については、久保さんを“副担当者”として参加できるように調整しようと思いますが、よろしいですか？

【被評価者】

はい、お願いします。



【評価者】

最後に、この場で確認しておきたいことや、私に伝えておきたいことなどはありますか？

仕事や職場環境のことはもちろん、私生活のことでも何でも結構ですので、何かあれば遠慮なくおっしゃってください。

※ 相手の心残りを解消します



【被評価者】

北沢課長、実は来月から、地元の野球チームに参加することになりまして、試合の準備などで、年に数回程度、平日に休暇を取得することが出てくると思います。

その場合は、ご迷惑を掛けるかもしれません。

※ 相手が話したいことを自分の意思で話せるよう、話を途中で遮らず、最後まで聞きます

77

9 期末面談における会話の流れ（例）

◆第5段階 意見交換

- ・ 次期の目標について認識を共有する
- ・ 被評価者の心残りを解消する



【評価者】

それは良いことじゃない。
久保さん、学生時代はピッチャーをやっていたと言っていましたね。
ワークライフバランスは大切なことだし、政府としても推進すること
とされているのよ。
だから、気にしないでください。
野球、頑張ってくださいね。

※ 部下の置かれた現実や状況、家庭の事情に対しては、耳を傾けると
ともに理解を示します



【被評価者】

はい、ありがとうございます。
後はこちらからの質問はありません。

78

9 期末面談における会話の流れ（例）

◆第6段階 面談終了

- ・ 今後の期待を伝える
- ・ ねぎらいの気持ちを伝える



【評価者】

それでは、面談は以上です。
これからよろしくお願いいたします。



【評価者】

今回、業務マニュアルの作成の件では“力”を発揮してくれたので、次の
期間も期待しています。
でも、無理は禁物ですよ。必要な時は、いつでも相談してください。

※ 相手の存在を肯定的に認め、言葉に出して伝えます



【被評価者】

はい、ありがとうございました。

79

人事評価マニュアル

【抜粋版】

平成 28 年 9 月
内閣人事局 ・ 人事院

－ 目 次 －

	(頁)
序章 人事評価のポイント	
はじめに	1
1. 人事評価の目的	1
2. 人事評価制度の仕組み	2
3. 人事評価の結果の活用	6
第Ⅰ部 人事評価制度の概要	
1. 人事評価の必要性	7
2. 人事評価の仕組み	9
3. 能力評価と業績評価	11
4. 人事評価の流れ	13
(参考1) 勤務評定制度との比較	14
(参考2) 標準職務遂行能力との関係	14
第Ⅱ部 具体的な評価手続	
1. 人事評価の実施にあたって	15
(参考1) 人事評価記録書の流れ(例)	17
(参考2) 被評価者・評価者等のパターン(例)	18
2. 業績評価に係る目標設定	19
3. 期首面談	25
(参考) 期首面談における会話の流れ(例)	27
4. 業務遂行(評価期間中)	29
(参考) 職務行動記録メモ	32
5. 自己申告	33
6. 評価者による評価	36
(参考) 個別評語と全体評語の関係	44
7. 調整者による調整、実施権者による確認	46
8. 評価結果の開示	49
9. 期末面談(指導・助言)	51
(参考) 期末面談における会話の流れ(例)	55
10. 人事異動への対応	57
11. 併任者への対応	59
12. 苦情への対応	60
(参考様式例1) 苦情処理申出書	69
(参考様式例2) 苦情処理結果通知書	70
(参考様式例3) 苦情相談／苦情処理の申出・記録シート	71

9. 期末面談（指導・助言）

（評価者による期末面談の実施）

評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行う

評価者による指導・助言

- ・評価結果の開示が行われた後、被評価者と面談を行い、能力評価・業績評価それぞれの評価結果及びその根拠となる事実に基づき指導・助言

（政令第11条）

指導・助言の内容

- ・実際の評価事実（とった行動や業務上の成果）に基づき、評語を付した根拠をコメントするなど可能な限りきめ細かに行うとともに、次期の業務遂行に向けて、具体的な改善点や期待する行動等についてのアドバイスを行う

＜期末面談の趣旨＞

- ◇ 人事評価は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするのみならず、評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付けていくことが重要です。
- ◇ 特に、評価を受ける職員自身が、評価を受け身でとらえるのではなく、評価を契機として自ら主体的に能力開発に取り組むなど、評価の結果を具体的な業務遂行に反映していくことにより、**職員個々の、ひいては組織としてのパフォーマンスを向上させていくことにつながります。**
- ◇ このため、評価者と被評価者との間で期末面談を行い、評価結果についてフィードバックを行うこととしています。
- ◇ 具体的には、期末面談において、（評価結果の開示及び）**評価結果の根拠となる事実に基づく指導・助言**を被評価者に対し行うこととしています。なお、指導・助言は、期末面談だけではなく、評価の過程（期中）においても行われることは有効であると考えられます。
- ◇ 期末面談に際しては、評価補助者を同席させることも可能です。評価補助者は、一般的に被評価者の実際の職務遂行の状況等をより適切に把握している立場にあることが多いと考えられますので、被評価者への指導・助言の観点から、期末面談を充実する上で、評価補助者の活用は有益です。

ただし、期末面談に評価補助者を同席させる場合には、期末面談において評価結果を開示する際に、評価結果の開示は被評価者本人に対してのみ行われるものですので、評価補助者には席を外していただく必要があります。

<指導・助言について>

- ◇ 指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すものであり、公務能率の向上に大きく寄与するものです。これまでの試行においても、きめ細かな指導・助言が行われるか否かは評価に対する被評価者の満足度に大きな影響を与えるとの結果が出ています。
- ◇ 評価者は、能力評価の個別の評価項目や個別の目標ごとに個々にコメントするなど、可能な限りきめ細かなものとなるよう努めてください。また、被評価者は、評語の高低のみにこだわるのではなく、評価者からの指導・助言を積極的に受け止め、今後の業務遂行に活かすよう努めてください。

人事担当部局

指導・助言の徹底

被評価者の人材育成の観点からも、指導・助言の重要性について評価者等に周知し、個別評価項目・個別目標ごとに個々にコメントするなど、可能な限りきめ細かく行うよう指導してください。

開示及び面談の進め方(参考例)

必要に応じ、被評価者から今期業務の取組状況(又は感想、反省点等)を説明※1

開示を希望しないかどうかの意思を確認

評価結果の開示※2

評価者が評価結果について、客観的な事実に基づき説明し、指導・助言を行う

意見交換

面談終了

※1 被評価者の説明を開示の前か後にするかは適宜判断

※2 評価結果の開示を期末面談に合わせて行うかは各府省で定める

指導・助言の重要性を認識し、人材育成の観点からコメント

(面談の留意点)

- ・特に認識が一致しないものは、なぜ一致しないのか丁寧に話し合う
- ・結果の良し悪しよりも原因に目を向ける
- ・普段から日常のコミュニケーションを心掛け、面談の負担(時間・内容)を軽減

評価者

(1) 期末面談の留意点

- ① 期末面談における留意点は、期首面談（P.25 参照）と同様です。
- ② 被評価者の自己申告等については、評価確定前に確認等をしていることとは思いますが、被評価者が改めて内容を説明する際には、評価者は途中で口をはさむことのないよう、よく聞き、その後、自らが把握した事実等について、はっきりと説明します。
- ③ 評価内容についての話し合いは、例えば、評価者と被評価者で認識が一致するものから始め、次に一致しないものについて話し合うなど、流れにも留意します。特に一致しないものについては、何故一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要です。
- ④ 結果の良し悪しよりも原因に目を向け、プロセスを十分に分析し、話し合うよう心掛けます。
- ⑤ なお、期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けることによって、期末面談の負担が軽減されます。普段からそのような業務管理に心配りしておくことも重要です。

(2) 期末面談の進め方（期末面談において評価結果の開示を行う場合）

- ① 開示を希望しないかどうか、被評価者の意思確認を行います。
↓
- ② 評価結果の開示
↓
- ③ 必要に応じ、被評価者の気付きを促すために、被評価者からの自己申告等の内容について、被評価者からの説明を求めます。
↓
- ④ 被評価者のその期における職務上の成果や行動についての評価者としての意見等を、評価結果を踏まえ、客観的な事実に基づいて説明するとともに、今後の業務遂行等に当たっての指導や助言等を行います。例えば、

ア 発揮された能力等で高かったもの、低かったものは何か

イ 能力向上を図るためにはどうしたらよいか

ウ 個々の業務目標等の達成状況がどうであったか

エ 組織や個人としての業務の進め方に問題がなかったか

オ 次期においてはどのように取り組むか

等が考えられます。

※ 面談とは別途の機会に開示することとしている場合にあっても、指導・助言を個別の業務目標や評価項目に即して行うなど、きめ細かく行うよう努めてください。

- ⑤ 業績評価については、業務上の目標等以外の業務の達成状況や突発的事項等への対応状況等についても話し合い、次期以降の業務遂行、業務改善等に活用することとします。

⑥ 面談を終了します。

※ なお、十分に話し合っても被評価者が納得しない場合などには、苦情相談・苦情処理の方法があることを教示のうえ、そのまま面談を終了しても差し支えありません。

(3) 評価内容のきめ細かな指導・助言の実施

指導及び助言を行うに当たっては、被評価者の主体的な能力開発や業務遂行等の取組を促すことが重要です。そのためにも、個別の項目・目標等に即した指導・助言をきめ細かく行うよう努めてください（次ページの期末面談における会話の流れ（例）参照）。

なお、調整の結果、評語が変更されている場合には、調整者にその理由等を確認し、フィードバックに備えてください。

被評価者

(1) 面談時の説明内容の整理等

被評価者は、自己申告等の根拠や評価者と面談で話をしたい事項等について整理を行い、面談の準備を行います。

(2) 面談の留意点

- ① 期末面談においては、評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- ② 期末面談において評価結果の開示が行われる場合には、開示を希望しないかどうかの意思確認を求められる場合があります。

※ なお、全体評語は、原則開示なので、「開示を希望しない」旨の意思表示をしなければ、開示されることとなります。

- ③ 評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けてください。

(参考) 期末面談における会話の流れ(例)

評価者と被評価者の関係構築

- ・聴くための態勢をとる
- ・被評価者に対する関心を示す
- ・話しやすい環境を作る

評価者 今期もお疲れ様でした。〇〇〇の件はよく頑張っていましたね。

被評価者 無事に終わってほっとしました。事前に準備していたおかげで、スムーズに進みました。

相手の良いところをよく見て心に留め、言葉に出して伝える

評価者 〇〇〇はイレギュラーな部分が多かったけど、うまくいって助かりました。

被評価者 はい、ありがとうございます。

取組状況等の確認(必要に応じ、被評価者から業務の取組状況等を説明)

- ・自己申告内容や評価事実に含まれる不明点を解消する
- ・目標を上回った(下回った)場合の原因について、被評価者側の認識を確認する

評価者 では早速、面談を始めたいと思います。自己申告の内容について、いくつか質問をさせてもらいますが、この点については、～～ということ合っていますか？

被評価者 はい、そのとおりです。

答えを「はい」「いいえ」に限定し、事実を明確にする

評価者 あと、こちらの件については、◎◎さんは、どう考えていますか。

被評価者 そうですね…この件については、問題点が明らかになっていますので、〇月までに対処したいと考えています。

答え方が限定されない質問をすることで、相手により深く考えさせる

評価結果の開示(開示を希望し、面談時に評価結果を開示する場合)

- ・評価者による評価とその根拠を説明する

評価者 評価結果については、開示を希望しますか。

被評価者 はい、お願いします。

受け取った相手が理解でき、自身の言動を変化させることで対応できる具体的な内容にする

評価者 まず能力評価については、～～の点で良かったと思いますが、～～の点については、更なる向上を目指して取り組んでもらいたいと考えていますので、全体評語はBです。

また、業績評価については、目標1については、予定どおり実施して、目標をクリアしましたね。そのほか、いずれの目標も課長補佐に求められるレベルで概ね目標を達成したこともあり、こちらも全体評語はBです。

評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- ・評価に対する認識をすり合わせる
- ・今後強化すべき点を話し合う
- ・次期の課題について認識を共有する

評価者 評価結果について、何か質問はありますか。

被評価者 目標2についてですが、目標レベルではあるものの、頑張って達成したのですが、なぜ「通常」となるのですか。

評価者 ◎◎さんの頑張り、そして目標を達成したことは、

ただ頑張ったことのみをもっては、「通常より優秀」レベルとはならない

私も認めるどころですが、「通常より優秀」のレベルとするには、期待された以上の成果を挙げるのが求められます。◎◎さんは、これについて、どのように考えていますか？

被評価者 確かに「通常より優秀」なレベルまでには到達していなかったかもしれません。分かりました。あと、今後のためにお聞きしますが、「通常より優秀」レベルになるには、どうしたらいいのでしょうか。

評価者 能力評価について、◎◎さんの場合は、
～～については求められる行動が確実にとられているので、次は～～の行動について、一層の向上を目指すといいと思いますよ。業績目標については、職位相当の目標を「通常」レベルとして設定しますので、今お話したように、「通常より優秀」レベルに達するには、目標を十分に上回り、かつ、目標を継続的に上回る力があることを説明する必要があります。

命令ではなく、評価者が考える「アドバイス」
として伝える。相手の考えを尋ねたり、工夫
してもらおうと、さらによい

意見交換

- ・次期の課題について認識を共有する
- ・被評価者の心残りを解消する

評価者 次の期では、どんなことに力を入れていきたいと考えていますか。

答え方が限定されない
質問をすることで、相手
により深く考えさせる

被評価者 ###を推進していきたいと考えています。

評価者 ###については、前回明らかになった問題点について、
どのように解消する予定ですか？

理由・原因を「詰問」するのでは
なく、今後どうしたらできるか、
何をすればよいのかを問う

被評価者 ～～を実施することにより問題点を解消していきたいと考えています。

評価者 分かりました。あと、***の経験をしておくと、この仕事を進める時に役立つと思うけど、◎◎さんは、どう思いますか？

相手の成長のため、これまでとは別の行動、
チャレンジをすることを伝える際、意見とする
ことで、押し付けではない印象で伝えられる

被評価者 ***については、業務との関連も強いので、
機会があれば担当したいと思っていました。ぜひお願いします。

評価者 わかりました。***も担当できるように調整しましょう。

評価者 最後に、この場で確認しておきたいことや、私に伝えておきたいことなどはありませんか。

被評価者 実は、家族のことで～～の状況にあります。
業務への支障はないと考えていますが、状況が変わった
場合に、御迷惑を掛けるかもしれません。

相手が話したいことを自分の意思で
話せるよう、話を遮らず最後まで聞く

評価者 分かりました。あまり無理はしないように。状況が変わったら教えてください。

被評価者 はい、どうぞよろしくお願いいたします。後はこちらからの質問はありません。

面談終了

- ・今後の期待を伝える
- ・ねぎらいの気持ちを伝える

評価者 それでは、面談は以上です。これからもよろしくお願いいたします。今回、〇〇〇の件で力を発揮してくれたので、次も期待しています。

被評価者 はい、ありがとうございました。

相手の存在を肯定的に認め、
言葉に出して伝える

内閣人事局におけるマネジメントフィードバック試行について

目的

- ◎**管理職のマネジメント能力向上のための取組**として、上司からの視線（例：人事評価）だけでなく多角的な視線にも着目することにより、**民間企業でも、管理職に気づきを与え実践につなげるツールとして「多面観察」を実施している状況。**
- ◎それらの取組を参考に、人事評価と別に、公務における組織マネジメントの状況を把握し、管理職等へフィードバックすることを通じた組織の活性化方策を検討するため、内閣人事局内において「マネジメントフィードバック」の試行を実施した（平成27年度）。

実施内容

- ◎内閣人事局の幹部職・管理職員合計9名を対象者とし、それぞれの部下職員（合計84名）が上司のマネジメント状況に関する質問に回答。
- ◎質問項目数は7分類13項目（+回答者自身のモラルに関する状態について5項目）の選択式（質問事項は別紙）。
- ◎結果は点数化して集計の上、対象者本人のみに、本人の各質問項目の平均点を伝達するとともに、**外部有識者からの個別解説**を実施（回答者の匿名性を確保）。

内閣人事局における傾向、対象者の受け止め

- ◎**対象者が自ら取り組むような設問**（創造的組織の構築、ワークライフバランス、組織統率の維持等）は**高い傾向**。
- ◎一方、**コミュニケーション系の設問**（チームワークの実現（適切な業務分担、目標共有）、効果的な人材育成）は**低い傾向**。
- ◎すべての対象者からは、**自分の強み・弱みを客観的に把握できたことが有意義**だった、定期的にフィードバックを受ける機会があるとよい等好評だった。また、状況把握に役立つので自由記述があつてよい、との意見も見られた。
- ◎取組の広がりが見られた際には、管理職同士で現状や受け止めを話し合う契機となるとの意見も見られた。

今後の検討に向けた留意事項

- ◎自由記述欄の必要性
- ◎効率的で効果的なフィードバック方法の確立（外部有識者による個別解説のみによる方式では今後の普及に限界）

【別紙】 質問事項

(1) 組織の課題解決

- ① 彼／彼女は、自分に与えられた業務、自分が必要だと考える業務だけではなく、組織として対応すべき課題を適切に把握しているか。
- ② 彼／彼女は、組織が対応すべき各課題について、その重要性、困難性や、業務の進捗状況等を考慮し、優先順位を考えた上で、適切に対応方針を検討しているか。

(2) 創造的組織の構築

- ③ 彼／彼女は、無駄な業務は改廃し、過去から継続しているだけの不合理な業務は見直す等、状況の変化を踏まえた組織の活性化や、効率的な組織づくりを図っているか。
- ④ 彼／彼女は、新たな知識を吸収し、組織の今後の展開を構想するなど、新たな課題に積極的にチャレンジしているか。

(3) チームワーク

- ⑤ 彼／彼女は、部下それぞれの能力・特長・勤務形態等の多様性を踏まえ、チームとしての総合力を発揮するため、適切な業務分担を行っているか。
- ⑥ 彼／彼女は、組織の目標や方針について、部下と共有し、一体感をつくりあげようとしているか。

(4) ワークライフバランスの実現

- ⑦ 彼／彼女は、定時退庁やテレワーク等、ワークライフバランス実現に資する働き方改革に自ら率先して取り組んでいるか。
- ⑧ 彼／彼女は、部下それぞれが働きやすく、その時々々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を実現できるよう、部下からの相談に応じる等環境を整備しているか。

(5) コミュニケーション

- ⑨ 彼／彼女は、部下から見て気軽に話しやすい雰囲気をつくり、意見を傾聴するとともに、チーム内での相互理解を十分に促進できるような対話を行っているか。
- ⑩ 彼／彼女は、組織の内外の人材と積極的に交流し、相互の組織間や業務運営に対する理解の促進、調整の円滑化を推進しているか。

(6) 効果的な人材育成

- ⑪ 彼／彼女は、部下の能力・特長を見極め、より高いレベルに成長できるような育成の機会をつくっているか。

(7) コンプライアンス

- ⑫ 彼／彼女は、業務遂行において、自らが責任感を持って誠実な対応を行っているか。
- ⑬ 彼／彼女は、組織としての服務規律の遵守、公平・公正な業務遂行が行われるよう、チームの意識向上を図っているか。

(8) あなた自身について(回答者のモラルに関する設問)

- ⑭ 今の職場の中で、自分は十分に能力発揮ができていると思う。
- ⑮ 今の職場の中で、自分は特に強いストレスを感じていない。
- ⑯ 今の職場の中で、自分は周囲とよい関係を構築できている。
- ⑰ 今の職場の中で、自分は十分に評価され認められていると感じる。
- ⑱ これからも、今の職場で働き続けたいと思う。

選択肢: A(とても当てはまる)、B(ほぼ当てはまる)、C(やや当てはまらない)、D(まったく当てはまらない)の4肢(+N(判断できない))